

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Psicología que presenta:

**Valeria Isabel Mendoza Ramirez**

**Asesor:**

Pierre Alcócer Palacios


**Lima, 2024**

## INFORME DE SIMILITUD

Yo, *Pierre Alcócer Palacios*, docente de la Facultad de *Psicología* de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado "*Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral*", del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) *Valeria Isabel Mendoza Ramirez*, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **11 %**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el **29/06/2024**.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

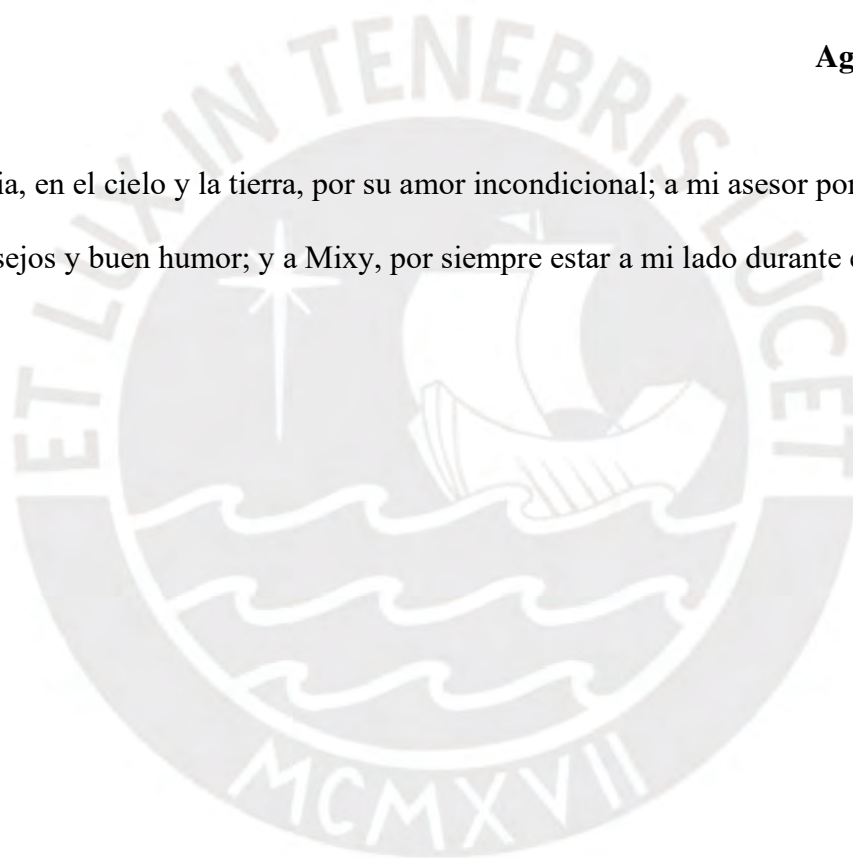
Lugar y fecha: *Lima 29/06/2024*

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Alcócer Palacios, Pierre	
DNI: 42292220	Firma 
ORCID: 0000-0001-5325_001X	



## **Agradecimiento**

A mi familia, en el cielo y la tierra, por su amor incondicional; a mi asesor por su paciencia, consejos y buen humor; y a Mixy, por siempre estar a mi lado durante este recorrido.



## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo explorar la relación entre el Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral en una empresa de tecnología en Lima. Para ello, se evaluó a 47 colaboradoras y colaboradores, 42 hombres (89%) y 5 mujeres (11%), entre 24 y 59 años ( $M= 33$  años;  $DE=7.26$ ). Se empleó el Cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ 5X) traducido por Vega y Zavala (2004) y el Reporte de requerimientos/incidencias del sistema de la empresa para medir el Liderazgo transformacional y Desempeño laboral, respectivamente. Como hallazgos, se identificó un nivel de Desempeño laboral bajo en la muestra participante, lo cual se podría vincular a la sobrecarga laboral. Asimismo, las líderes obtuvieron un puntaje promedio en Liderazgo transformacional, lo cual podría responder a la naturaleza monótona de las funciones de su equipo, la cantidad de proyectos que dirigen las líderes y a la modalidad de trabajo remoto. Finalmente, se identificó una correlación significativa inversa y baja entre la subdimensión “Influencia Idealizada”, dentro del Liderazgo transformacional, y el Desempeño laboral, lo cual se asocia a la posible disminución del sentido de corresponsabilidad del equipo. Las dimensiones restantes no se correlacionaron, lo cual se podría vincular a las características de la muestra, a la presencia de variables mediadoras adicionales, o a el Cuestionario de Liderazgo Transformacional empleado.

*Palabra clave:* liderazgo transformacional, desempeño laboral, tecnología.

## ABSTRACT

The objective of this research was to explore the relationship between Transformational Leadership and Job Performance in a technology company in Lima. To this end, 47 employees were evaluated, 42 men (89%) and 5 women (11%), between 24 and 59 years old ( $M = 33$  years;  $SD=7.26$ ). The Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ 5X) translated by Vega and Zavala (2004) and the Report of requirements/incidents of the company's system were used to measure Transformational Leadership and Job Performance, respectively. As main findings of the study, a low level of Work Performance was identified in the participants, which could be linked to work overload. Leaders also obtained average scores in Transformational Leadership, which could be caused by the monotonous work their respective teams do, the number of projects being managed by the leaders, and the remote work modality. Finally, the study found a significant inverse and low correlation between the subdimension "Idealized Influence", within Transformational Leadership, and Job Performance, which is associated to the possible decrease in the team's sense of co-responsibility. The remaining dimensions were not correlated, which could be linked to the characteristics of the sample, the presence of additional mediating variables, or the Transformational Leadership Questionnaire used.

*Key word:* transformational leadership, job performance, technology.

**Tabla de contenido**

1. Introducción	4
2. Método	14
1. Participantes	14
2. Medición	15
3. Procedimiento	17
4. Análisis de datos	19
3. Resultados	20
4. Discusión	22
5. Conclusiones	27
6. Referencias	30
7. Apéndices	41





## Introducción

Nuestro país ha enfrentado una de las más drásticas contracciones económicas en los últimos años debido a la suspensión de actividades laborales para contener la pandemia provocada por la Covid-19. Según un estudio realizado por Mercer, el 87% de las empresas encuestadas a nivel mundial reportaron un impacto entre moderado y alto en su desempeño financiero a causa de la pandemia (Shellenback y Polovina, 2020).

En lo que concierne a Perú, según un informe publicado por el Banco Central de Reserva del Perú, las medidas de confinamiento provocaron una contracción del 11,1% en el PBI (Salinas, 2021). Además, el consumo privado disminuyó en un 8,7% debido al deterioro del mercado laboral. Lo cual coincide con un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021) a empresas de Lima Metropolitana y Callao, cuyos representantes reportan que los principales problemas que han enfrentado durante la pandemia son la disminución de demanda, la paralización de la producción y la pérdida de capital de trabajo. Como se evidencia en el informe del BCRP, todo ello ha influido en que el 60% de las empresas encuestadas, hayan experimentado una reducción de hasta el 20% de sus ventas en relación al 2019 (Salinas, 2021).

En línea con lo mencionado previamente, debido a las medidas de confinamiento dictadas por el gobierno desde marzo del 2020, las organizaciones se vieron obligadas a optar por la modalidad de trabajo remoto, la cual era ajena a la realidad de la mayoría de peruanas y peruanos (Presidencia de la República, 2020). Según un estudio realizado por EY Perú (2021), actualmente, el 95% de empresas peruanas tiene, en promedio, a 42% de su personal trabajando de forma remota (Ernst & Young, 2021).

Bajo dicha modalidad de trabajo, surgieron dudas respecto a cómo esta impactaría en el desempeño de los equipos. Respecto a ello, diversos estudios reportan que el 75% de las colaboradoras y los colaboradores que laboran de manera remota han sido capaces de mantener,

o incluso mejorar, su productividad (Bevan, 2021; Dahik et al., 2020; Mercer, 2021). Sin embargo, esta perspectiva difiere entre colaboradoras y colaboradores de diversos rangos. Como se evidenció en la Encuesta de Trabajo Remoto realizada por PwC el 2021, el 34% de colaboradoras y colaboradores en rangos medios o menores reportó un incremento de productividad; en comparación a un 52% en cargos ejecutivos que reportó la misma situación (Chicago Tribune, 2021). Asimismo, dicho incremento en los niveles de productividad ha generado preocupación en diversos líderes a nivel mundial, pues existe un alto riesgo de que, a largo plazo, esto genere agotamiento y se dé el efecto contrario: una disminución en el desempeño laboral (Gelles, 2020).

De esta manera, frente a un contexto de cambios, incertidumbre y paulatina recuperación económica, las organizaciones están en búsqueda de estrategias que les permitan impulsar su desarrollo y recuperarse económicamente (Randstad, 2021). Como lo menciona Bustamante (2015), una estrategia clave para potenciar la productividad y competitividad de las organizaciones es la transformación tecnológica. En el Perú, la industria de servicios de tecnología ha crecido exponencialmente en los últimos años, aunque con cierta lentitud en comparación a otros países de la región (Comex Perú, 2021). En tal sentido, resulta fundamental que las empresas del rubro tecnológico continúen desarrollando servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, y les permitan reforzar su competitividad respecto al mercado (Ernest & Young, s/f).

Según lo expuesto previamente, se hace evidente el incremento en la necesidad de servicios de tecnología en Perú. Y como consecuencia de ello, resulta indispensable invertir en potenciar el desempeño de quienes desarrollan dichos servicios: las colaboradoras y los colaboradores de empresas tecnológicas (Bustamante, 2015; Mamani y Cáceres, 2019; Ríos, 2020). El desempeño se ha definido de diversas maneras a lo largo del tiempo, dependiendo de cómo se concibe: a nivel de la organización, o a nivel del personal. Estos se denominan Desempeño organizacional y Desempeño laboral, respectivamente.



Respecto al desempeño organizacional, Madella, et al. (2005) exponen que una empresa u organismo presenta un desempeño organizacional óptimo en la medida en que sea capaz de adquirir y gestionar recursos físicos, financieros y humanos que le permitan alcanzar sus objetivos. El desempeño organizacional se divide en dos dimensiones: desempeño operacional y financiero. Por un lado, el primero mide el éxito de la organización según su capacidad para satisfacer a sus clientes, brindar una excelente calidad de servicio, y demostrar una alta productividad y responsividad. Por otro lado, el desempeño financiero se refleja en los estados financieros de la organización, en el cual se debe evidenciar la conversión de sus activos en ingresos de manera sostenible (Wang et al., 2016).

En lo que respecta a la definición restante del desempeño, según Chiavenato (2019), el Desempeño laboral es medido de manera individual mediante los comportamientos o características que despliega una colaboradora o colaborador a fin de realizar sus actividades laborales. Dicha medición se basa en metas y expectativas definidas previamente; y puede ser calificada como bajo, medio, alto o excepcional. Las conductas que ejecute el colaborador definirán el nivel de productividad, eficiencia, y resultados que obtenga (Chiavenato, 2019). En última instancia, un nivel excepcional del Desempeño laboral en el personal de una empresa, le permitirá alcanzar sus objetivos organizacionales, reforzar su competitividad en el mercado y sostenible en el tiempo (Wang et al., 2016).

Una segunda definición del Desempeño laboral es brindada por Borman et al. (2003), quienes definen el Desempeño laboral como el valor esperado por la empresa como consecuencia del resultado de una serie de conductas discretas que una colaboradora o colaborador realiza en un período determinado de tiempo. De dicha definición se rescatan dos elementos importantes. Por un lado, que el Desempeño es observable mediante una serie de conductas efímeras; y por otro lado, que dichas conductas producen un resultado que debe generar valor para su empresa; es decir, que aporten al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Respecto a lo desarrollado previamente, cabe mencionar que el Desempeño laboral no es sinónimo de resultados, pues estos últimos hacen referencia a los cambios generados en elementos o personas dentro de una organización como consecuencia de las acciones ejecutadas por su personal. De esta forma, los resultados contribuyen directamente a la efectividad de las empresas (Borman et al., 2003).

Otra definición del Desempeño laboral es desarrollada por Milkovich y Bourdeau (citados por Chiang, et al, 2010), quienes lo definen como el cumplimiento por parte de las colaboradoras y los colaboradores de las labores asignadas por su empleador. Por su parte, Palmar y Valero (2014), agregan a dicha definición que las labores se definen según las necesidades de la organización, y que su ejecución debe realizarse eficaz y eficientemente. Si se cumplen dichos estándares, el Desempeño permitirá que la empresa alcance sus objetivos y continúe desarrollándose.

Según Wayne, R. (2010), existe una diversidad de variables que pueden afectar el desempeño laboral; lo cual complejiza su conceptualización. No obstante, en el presente estudio se emplea la definición planteada por Chiavenato (2019), debido a que esta perspectiva permite resaltar la responsabilidad individual del colaborador en su nivel de desempeño; así como entender la influencia que este tiene sobre el éxito de la organización. Además, se considera valioso el aporte de Chiavenato pues provee de una clasificación del nivel de Desempeño laboral clara y adaptable a diversos contextos.

Resulta importante mencionar que el desempeño laboral es un indicador valioso para monitorear el crecimiento de la organización. En ese sentido, según Chiavenato (2019), un nivel excepcional de desempeño permitirá potenciar la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa, requerir menos recursos y tiempo en su producción, generar una relación de confianza con sus clientes y potenciar la innovación. Estos factores son clave para que la organización alcance sus objetivos estratégicos; lo cual, en última instancia, les brindará una ventaja competitiva frente a otras empresas de su rubro. Como consecuencia, la organización

deberá concebir a su personal como su recurso más importante, y deberá invertir en potenciar sus habilidades (Mamani y Cáceres, 2019).

Diversos estudios demuestran los efectos positivos del desempeño para el desarrollo de las organizaciones. Uno de ellos es el realizado por Mohamed et al., (2018), quienes hallaron que el desempeño laboral predice de manera significativa la productividad organizacional. Para ello, realizaron un modelo de ecuación estructural con la data obtenida de 256 colaboradores pertenecientes al ente regulador del sistema de salud de los Emiratos Árabes (HAAD). De esta manera, propusieron un modelo en el cual el 64% de la varianza de la productividad organizacional era explicada por el desempeño laboral. A nivel latinoamericano, López et al. (2018) realizaron un estudio con 140 colaboradores de una empresa de alimentos mexicana, en la cual se evidenció que su nivel de desempeño predijo una mayor calidad en la producción y en el incremento de ventas.

En el Perú, Obeso, et al. (2020) realizaron un análisis sobre los estados financieros de una empresa de telecomunicaciones en la ciudad de Trujillo. Así, identificaron un incremento del 29% en la rentabilidad del activo (ROA), y del 40,6% en su rentabilidad patrimonial (ROE) en el plazo de un año en el cual se gestionó correctamente el desempeño de los colaboradores. De esta manera, se concluyó que la gestión del desempeño del talento humano genera un impacto positivo sobre la rentabilidad de la organización.

En línea con lo mencionado, Huamán (2018) identificó que el desempeño laboral beneficia la eficacia de una empresa. Para ello, realizó un estudio no experimental correlacional con el personal de la Dirección Regional de Producción de Moquegua, en el cual concluyeron que existe una relación directa y significativa entre ambas variables ( $r = 0,726$ ).

De esta manera, el desempeño laboral ha demostrado influir de manera positiva en las organizaciones mediante el incremento de diversos factores que aportarán al logro de sus objetivos estratégicos; tales como una mayor productividad, eficacia, confianza e innovación. En última instancia, dichos factores permitirán que la organización obtenga una ventaja

competitiva en su rubro, incremente su rentabilidad, y continúe desarrollándose.

Lo revisado previamente refleja que el desempeño laboral es una variable clave para el crecimiento de las empresas; lo cual ha influido que se realicen diversas investigaciones que tienen por objetivo identificar las variables que influyen en su incremento o reducción. Así, se ha demostrado que variables como la motivación (Burga y Wiese, 2018; Chenet et al., 2019), la cultura organizacional (Llancari y Alania, 2020), el clima organizacional (Loyola, 2021; Paredes y Quiroz, 2021) y el liderazgo transformacional (Cano y Revilla, 2020; Espinoza y Salazar, 2021; Heshiki y Ordóñez, 2020; Pérez, 2019) tienen un impacto en el desempeño laboral.

Entre las variables mencionadas previamente, el presente estudio considera pertinente enfocarse en el liderazgo transformacional; ya que el liderazgo posee una influencia significativa en la sustentabilidad de la organización (Cuesta, 2020). De manera particular, el liderazgo transformacional permitirá motivar, inspirar, acompañar y retar al equipo; lo cual influirá en que las colaboradoras y los colaboradores perciban su trabajo como significativo, sientan satisfacción al realizar sus labores, y busquen generar resultados por encima de lo esperado de forma sostenible. En última instancia, esto impactará positivamente en su Desempeño laboral (Bass & Riggio, 2006; Chiang et al., 2019).

El liderazgo se ha conceptualizado de diversas maneras a lo largo del tiempo. Un paradigma que causó especial atención fue el planteado por James Burns (1978), quien clasificó el liderazgo en dos tipos: transaccional y transformacional. El primero, refiere a un liderazgo basado en la gestión de equipos mediante intercambios: brindando recompensas frente al cumplimiento de los objetivos esperados, o castigos frente al incumplimiento de estos. En contraposición, Burns plantea el liderazgo transformacional. Un líder transformacional se caracteriza por motivar e inspirar a fin de conseguir resultados por encima de lo esperado y, a la vez, promover el desarrollo de la capacidad de liderazgo de sus colaboradoras y colaboradores (Bass & Avolio, 1993; Bass & Riggio, 2006).

En línea con lo anterior, se ha demostrado que el liderazgo transformacional influye positivamente en el logro de objetivos, producto del mayor compromiso y satisfacción que experimentan las personas al tener un líder que practica este estilo de liderazgo. En este sentido, cuando un líder transformacional plantea expectativas retadoras a su personal, estas son bien recibidas y ejecutadas con excelencia e innovación (Bass & Avolio, 1993; Bass & Riggio, 2006).

Además, como se mencionó previamente, un líder transformacional promueve el desarrollo de la competencia de liderazgo en sus colaboradoras y colaboradores; lo cual logra realizar al invertir parte de su tiempo en prestar atención y responder adecuadamente a sus necesidades individuales. De esta manera, es capaz de empoderar y alinear sus objetivos personales con las metas grupales y organizacionales (Avolio et al., 1999; Bass & Riggio, 2006). Cabe resaltar que este tipo de liderazgo difiere del estilo de liderazgo carismático; pues si bien el carisma está presente en el liderazgo transformacional, es solo una de sus características. Además de ello, un líder transformacional debe inspirar, demostrar un deseo auténtico por desarrollar a las personas, retar y acompañar a su equipo, y generar resultados significativos para la organización (Avolio et al., 1999).

Según Bass & Avolio, (1993) y Bass & Riggio (2006), el liderazgo transformacional cuenta con cuatro componentes. En primer lugar, la Influencia idealizada (Idealized Influence-II), la cual hace referencia a cómo una persona que practica el liderazgo transformacional es percibida como alguien con ideales y competencias notables; por lo cual genera admiración, respeto, confianza y lealtad por parte de su equipo. Es por ello que buscan imitarle y se identifican con este. Cabe resaltar que la Influencia Idealizada puede ser motivada por las conductas tangibles del líder (*Idealized Influence-Behaviours*) o puede ser atribuida por el equipo según cómo perciben a su líder (*Idealized Influence-Attributes*). En segundo lugar, la Motivación inspiracional (*Inspirational Motivation*) hace referencia a la manera en que las personas que practican este estilo de liderazgo brindan significado al trabajo, lo hacen retador



y comparten una visión atractiva del futuro; lo cual incrementa el entusiasmo y la motivación del equipo. Dicha visión del futuro implica la comunicación clara de expectativas, a fin de que puedan ser cumplidas.

En línea con lo anterior, según los mismos autores, otro elemento importante del liderazgo transformacional es la Estimulación intelectual (*Intellectual Stimulation*). Este componente hace referencia a la manera en que se promueve el cuestionamiento constante de modelos o prácticas establecidas, la reinterpretación de problemas, la innovación y creatividad. Cabe resaltar que esto se realiza validando y evitando juzgar negativamente las ideas del equipo. Por último, la Consideración individualizada (*Individualized Consideration*) es un elemento importante del Liderazgo transformacional; el cual implica tomar en cuenta las necesidades individuales de cada miembro del equipo, brindándoles mentoría y acompañamiento para desarrollar al máximo sus potencialidades (Bass & Avolio, 1993; Bass & Riggio, 2006).

Diversos estudios han demostrado que el Liderazgo transformacional tiene una influencia positiva en el Desempeño laboral. Uno de ellos se realizó en Iraq (Top, et al., 2020) con 252 colaboradores de una cadena de tiendas por departamento. Dicho estudio empleó un análisis de correlaciones, mediante la cual encontró una relación significativa y directa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. De esta manera, ante la presencia del liderazgo transformacional, se evidenciaba un mayor desempeño en el equipo.

Otra investigación realizada en Taiwán en un grupo de 566 enfermeras encontró una relación significativa entre ambos constructos, siendo el involucramiento laboral una variable mediadora. Para ello, se realizó un análisis de regresión lineal. De esa manera, los investigadores sostienen que un líder transformacional suele fomentar estados psicológicos que predisponen a su equipo a involucrarse en sus labores. Según los mismos investigadores, dicho involucramiento influiría en un incremento en el esfuerzo y el logro de un desempeño por encima de lo esperado (Lai, et al., 2020)



A nivel de Latinoamérica, un estudio realizado en Ecuador (Rovira, 2020), en una muestra de 40 docentes de una institución educativa superior, identificó una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente mediante un análisis de corte mixto. No obstante, la investigación realizada por Ordoñez y García (2021), reporta una relación inversa entre el Liderazgo transformacional, o sus respectivas dimensiones, con el desempeño laboral. Es decir, los resultados mostraron un impacto negativo de este estilo de liderazgo en el desempeño laboral. Dicho resultado fue hallado tras recolectar los datos de 135 docentes en una institución educativa; para luego analizarlos mediante correlaciones.

Finalmente, en Perú, se han realizado diversos estudios que demuestran una relación significativa y directa entre el Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral. En el rubro bancario, Heshiki y Ordóñez (2020), realizaron un análisis de regresión simple con 505 participantes que laboraban en 4 bancos distintos, mediante el cual hallaron una influencia positiva de dicho estilo de liderazgo sobre el desempeño. Cano y Revilla (2020), por su parte, identificaron una correlación positiva baja entre ambas variables al realizar su estudio en 149 colaboradoras y colaboradores de una cadena de hoteles, mediante un análisis de correlaciones bivariadas.

En línea con lo previamente mencionado, Espinoza y Salazar (2021) hallaron resultados similares en su estudio realizado con 375 colaboradoras y colaboradores de una tienda por departamentos en Lima; para lo cual emplearon análisis correlacionales. Cabe resaltar que identificaron que el género del líder intercede como variable mediadora entre ambos constructos. Por último, Pérez (2019), realizó un estudio en 125 personas que laboraban en posiciones administrativas y operativas de una empresa de tecnologías de la información. Así, mediante un análisis de correlaciones bivariadas, se identificó que el Liderazgo transformacional genera un mayor impacto positivo en el Desempeño laboral en comparación al Liderazgo transaccional.

En síntesis, como se mencionó, diversas empresas están adquiriendo servicios de transformación tecnológica como una estrategia para recuperarse económicamente tras la pandemia. Por ello, a fin de contar con servicios tecnológicos eficientes y de calidad, resulta imprescindible invertir en potenciar el desempeño de quienes laboran en las empresas del rubro tecnológico. Una de las variables que ha demostrado influir en la maximización del Desempeño laboral es el Liderazgo transformacional, debido a que este permite motivar al equipo y que las personas se sientan más satisfechas con su trabajo. En este sentido, el Liderazgo transformacional promoverá que las colaboradoras y los colaboradores consigan resultados por encima de lo esperado, lo cual supone un incremento de su desempeño.

Por lo previamente mencionado, la presente investigación se plantea como objetivo general explorar la relación entre las dimensiones del Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral en una empresa de servicios tecnológicos de Lima Metropolitana, mediante la aplicación de instrumentos en un solo momento en el tiempo. En este sentido, con base en la evidencia empírica y teórica recopilada, la hipótesis que se ha planteado considera encontrar una relación significativa entre el Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral.

## Método

### Participantes

La presente investigación se realizó en una empresa que brinda servicios de integración tecnológica, la cual cuenta con 167 colaboradoras y colaboradores. Dentro del área operativa, aquella que brinda servicios directamente al cliente, 55 personas se encuentran laborando de manera activa actualmente, de los cuales 85% aceptó participar del estudio. En este sentido, la muestra del estudio estuvo conformada por 47 colaboradoras y colaboradores de dicha organización, cuyas edades oscilan entre 24 y 59 años, siendo la edad promedio 33 años ( $DE=7.26$ ). Respecto a la distribución por género, 89% de la muestra está conformada por hombres y 11% por mujeres. Con relación al tiempo de labores, las personas encuestadas llevan laborando en la organización 13 meses en promedio. Además, el 93,6% pertenece a la generación Y (Millenials), mientras que el 6,4% pertenece a la generación X. Finalmente, el 51% de las y los participantes trabajan bajo modalidad híbrida, el 34% en modalidad remota y el 15% en modalidad presencial.

En línea con lo anterior, la muestra participante labora 8 horas diarias en horario rotativo diurno (9:00 - 17:00 hrs) o nocturno (17:00 - 1:00 hrs), los cuales son asignados mensualmente. Cada participante reporta a una sola supervisora, es decir, a una líder. Cabe mencionar que el área de operaciones cuenta con 5 supervisoras, quienes fueron evaluadas en su totalidad. Las principales funciones laborales de las colaboradoras y los colaboradores son el registro y diagnóstico de incidentes y requerimientos, brindar asistencia técnica a los incidentes y requerimientos, monitorear los servicios y equipos, brindar estado de garantía de los equipos, gestionar los reemplazos de equipos con proveedores, entre otras. Respecto a los criterios de inclusión, solo se consideró la participación de colaboradoras o colaboradores que trabajen bajo un contrato por tiempo completo, que hayan trabajado mínimo 3 meses en sus puestos laborales actuales y que se hayan mantenido bajo la supervisión de la misma líder en los últimos 3 meses.

Es importante mencionar que, para preservar los estándares éticos de investigación, se brindó un consentimiento informado a las y los participantes, en el cual se explicó el objetivo del estudio, se dejó en claro el carácter voluntario de su participación y que la información recolectada sería tratada de forma confidencial y con fines meramente académicos. Por último, se mencionó que no se les brindaría una devolución de cualquier tipo, al tratarse de un estudio con fines formativos.

## Medición

**Ficha de Datos Generales.** Se empleó un cuestionario corto para recolectar datos sociodemográficos y relacionados a su trabajo. Dentro de las preguntas, se consultó por su nombre, edad, sexo, tiempo en el puesto actual, modalidad de trabajo (presencial o remoto), nombre de su jefa o jefe y tiempo de labores bajo la supervisión de su jefa o jefe actual.

**Escala Liderazgo Transformacional.** Para analizar el constructo de Liderazgo transformacional, se empleó la versión corta del Cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ 5X) adaptada y transculturalizada al contexto chileno por Vega y Zavala (2004). Dicha versión fue empleada por primera vez en una empresa de seguros. El cuestionario cuenta con 82 ítems; sin embargo, la presente investigación solo empleó 31 de ellos, los cuales forman parte del factor Liderazgo Transformacional. Cabe mencionar que la versión de Vega y Zavala difiere del modelo de Liderazgo Transformacional planteado por Bass y Avolio (1993), el cual se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ 5X) de Bass y Avolio (1993)*

Factor	Dimensión
Liderazgo transformacional	Influencia Idealizada (conductas) Influencia Idealizada (atributos) Motivación Inspiracional Estimulación intelectual Consideración Individualizada
Liderazgo transaccional	Recompensa Contingente Dirección por Excepción Activa
Liderazgo pasivo	Dirección por Excepción Pasiva Laissez-Faire

En línea con lo anterior, el cuestionario adaptado por Vega y Zavala (2004) reagrupa la dimensión Consideración Individualizada dentro del Liderazgo Transaccional, debido a que presentó una alta correlación con dicha dimensión al ser adaptadas al español (Molero-Alonso, et al., 2010). En ese sentido, el factor Liderazgo Transformacional planteado por Vega y Zavala (2004) cuenta con 4 dimensiones: Influencia Idealizada Atribuida (IIA), Influencia Idealizada Conductual (IIC), Motivación inspiracional (MI) y Estimulación Intelectual (EI).

La versión del MLQ 5X empleada en el presente estudio cuenta con una escala tipo Likert de 5 puntos, siendo “0=Nunca” y “4=Frecuentemente, sino siempre”. Respecto a su consistencia interna, la escala presenta un alto nivel de confiabilidad, al contar con un 0.97 de Alpha de Cronbach (Vega y Zavala, 2004). Del mismo modo, las dimensiones del factor Liderazgo Transformacional presentan una consistencia interna alta, con un Alpha de Cronbach de 0.91 para Estimulación Intelectual (EI), 0.92 para Influencia Idealizada Conductual (IIC), 0.93 para Influencia Idealizada Atribuida (IIA) y 0.94 para Motivación inspiracional (MI) (Vega y Zavala, 2004). Por consiguiente, se optó por emplear la versión del MLQ 5X de Vega y Zavala (2004) considerando el alto nivel de confiabilidad de la escala, y el proceso de adaptación a un país del contexto latinoamericano.

#### **Desempeño laboral según la cantidad de requerimientos/incidencias resueltas.**

Para medir el Desempeño laboral de las colaboradoras y los colaboradores, se emplearon los reportes mensuales de requerimientos o incidencias resueltas de manera individual en sus respectivos servicios. Dicho reporte fue brindado por cada supervisora, es decir, cada líder; y especifica la cantidad de requerimientos e incidencias resueltas por cada colaboradora o colaborador.

Se entiende por requerimiento, aquella solicitud preventiva que solicitan los usuarios, tales como instalación de antivirus, limpieza de pc, cambio de routers, entre otros. Las incidencias, por su parte, se definen como aquellos problemas o disfunciones informáticas que surgen inesperadamente, tales como el corte de acceso al correo corporativo, la falta de



conectividad Wifi, entre otras. Los requerimientos e incidencias llegan al equipo mediante un sistema de tickets; y deben ser resueltas en un rango de entre 10 a 20 minutos luego de ser activadas por la colaboradora o colaborador.

Finalmente, en conjunto con la jefa de Servicios Gestionados de la organización, se plantearon 5 categorías de Desempeño según la cantidad de requerimientos o incidencias resueltas, las cuales se basaron en la clasificación establecida por Chiavenato (2019). Estas se clasificaron como “Muy bajo”: 0 a 20 requerimientos/incidencias resueltas, “Bajo”: 20 a 40 requerimientos/incidencias resueltas; “Medio”: 40 a 60 requerimientos/incidencias resueltas; “Alto” 60 a 80 requerimientos/incidencias resueltas; y “Excepcional” 80 a 100 requerimientos/incidencias resueltas.

### **Procedimiento**

Para explorar la relación entre el Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral, la presente investigación contó con la aplicación de un instrumento cuantitativo en un momento específico del tiempo y se recurrió a los reportes de requerimientos/incidencias resueltas durante el mes de mayo del 2022 por las colaboradoras y los colaboradores de una empresa de servicios TI. De esta manera, se dialogó con el gerente del área de Operaciones y el gerente general de la organización en una corta reunión presencial, a fin de solicitarle su permiso para realizar la recolección de datos. Posterior a ello, se solicitó a Gestión Humana la base de datos de las personas que laboran en el área de Operaciones de la organización, y de las supervisoras a quienes reportan, a fin de identificar a aquellas personas que cumplían con los requisitos de la muestra.

Luego, se realizó la aplicación oficial del Cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ 5X) en las colaboradoras y los colaboradores que pertenecían al área de soporte técnico, quienes evaluaron a su respectiva supervisora directa. En ese sentido, se solicitó permiso a Gestión Humana y a la jefa de Servicios Gestionados para realizar un proceso de comunicación



interna, en el cual se envió un comunicado al equipo por medio del principal canal de comunicación de la empresa. En este, se invitó a participar de la investigación a la totalidad de colaboradoras y colaboradores del área, se detalló el objetivo de la misma, cómo se realizaría y cuáles eran los requisitos para participar. Junto con dicho mensaje, se anexó el formulario virtual para su resolución.

En línea con lo anterior, para fines éticos de la investigación, la primera parte del formulario contó con un consentimiento informado. En este, se recalcó el objetivo de la investigación, las etapas de esta, su carácter confidencial y voluntario, y que no se les brindaría una devolución de cualquier tipo, al tratarse de un estudio con fines académico-formativos.

Luego de leer el consentimiento, 47 colaboradoras y colaboradores confirmaron estar de acuerdo con lo estipulado y aceptaron participar de la investigación. De esta manera, resolvieron el cuestionario de Liderazgo transformacional en formato de Formulario de *Google*. Este fue resuelto en 20 minutos en promedio y se brindó un plazo de 2 semanas para que la totalidad de participantes lo completen.

De forma paralela, se inició con la medición del Desempeño laboral. Para ello, se solicitó acceso a los reportes de requerimientos e incidencias resueltas en el mes de mayo del 2022 a la jefa de Servicios Gestionados, los cuales se obtuvieron mediante la plataforma de registro de tickets y medición de la organización. A partir de la data cuantitativa obtenida, se procedió a establecer una categorización del Desempeño laboral basada en los 5 niveles planteados por Chiavenato (2019). Cabe resaltar que la definición de la cantidad de requerimientos/incidencias resueltas que correspondería a cada nivel de Desempeño laboral fue definida en conjunto con la jefa de Servicios Gestionados y el Gerente de Operaciones.

### **Análisis de datos**

Al concluir con la recolección de datos, se realizó el procesamiento y análisis estadístico mediante el programa SPSS 27. En primer lugar, se realizaron pruebas de normalidad para conocer la distribución de la muestra; la cual se corroboró a partir de la asimetría y curtosis. En segundo lugar, se realizó el análisis de confiabilidad por consistencia interna del cuestionario de Liderazgo transformacional empleando el coeficiente Alfa de Cronbach. Posterior a ello, se procedió a analizar los datos sociodemográficos y relacionados al trabajo de la muestra, para lo cual se ejecutaron estadísticos descriptivos.

Para el análisis de la data sobre Liderazgo transformacional y Desempeño laboral, se evaluó la distribución de los datos mediante la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk. Al evidenciar una distribución no paramétrica, se procedió a realizar un análisis de correlaciones. Al verificar la significancia en la relación entre el Liderazgo transformacional, sus respectivas dimensiones, y el Desempeño laboral, se corroboró el nivel de la correlación mediante el coeficiente de Spearman.

## Resultados

En cuanto a los análisis descriptivos, como se muestra en la Tabla 2, el Liderazgo transformacional presenta una media de 2.56 (DE=0.90). Con relación a sus subdimensiones, la Influencia Idealizada basada en las conductas del líder presenta una media de 2.61 (DE=0.91); la Influencia Idealizada basada en los atributos del líder, de 2.71 (DE=0.90); la Motivación Inspiracional, de 2.53 (DE=0.98); y la Estimulación intelectual, de 2.40 (DE=0.90).

**Tabla 2**

*Estadísticos Descriptivos del Liderazgo Transformacional*

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>ME</i>	<i>DE</i>
Influencia Idealizada (conductas)	0.25	4	2.61	0.91
Influencia Idealizada (atributos)	0.71	4	2.71	0.91
Motivación Inspiracional	0.63	4	2.53	0.98
Estimulación intelectual	0.38	4	2.40	0.90
Puntaje Total de Liderazgo Transformac	0.49	4	2.56	0.90

*n = 47*

De esta manera, se evidencia que las puntuaciones de la muestra se encuentran un poco por encima del punto medio en cada subdimensión. Respecto al Desempeño laboral, medido a través de 5 niveles según la cantidad de requerimientos o incidencias resueltas por cada participante, como se observa en la Tabla 3, el valor promedio es 1.91 (DE=1.139); lo cual evidencia un nivel bajo en dicha variable.

**Tabla 3**

*Estadísticos Descriptivos Del Desempeño Laboral (Requerimientos/ Incidencias Resueltas)*

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>ME</i>	<i>DE</i>
Requerimientos/Indicencias resueltas	1	5	1.91	1.139

*n = 47*

Respecto al análisis inferencial de los datos, no se hallaron correlaciones significativas entre el Desempeño laboral y la edad de los colaboradores. Lo mismo sucedió entre dicha variable y el tiempo de labores de los participantes.

Con relación al objetivo principal del estudio, la prueba de normalidad Shapiro-Wilk ( $p > .05$ ), así como los resultados de asimetría y curtosis, evidencian que no existe normalidad en las variables Liderazgo transformacional y Desempeño laboral (Tabla 4).

**Tabla 4**

*Prueba de Normalidad Shapiro-Wilk de Liderazgo Transformacional y Desempeño laboral*

	Estadístico	Gf	Sig.
Liderazgo Transformacional	.958	47	.086
Desempeño laboral (Requerimientos/Incidencias resueltas)	.862	47	.000*

Nota. \* $p < .01$

Debido a la asimetría de los datos, como se observa en la tabla 5, se procedió a realizar análisis no paramétricos mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

**Tabla 5**

*Correlaciones Entre Liderazgo Transformacional y Desempeño laboral (Requerimientos/Incidencias Resueltas)*

Escala Liderazgo Transformacional	Desempeño laboral (Requerimientos/Incidencias resueltas)
Influencia Idealizada (Conductas)	-.243
Influencia Idealizada (Atributos)	-.320*
Motivación inspiracional	-.243
Estimulación intelectual	-.224
Puntaje total Liderazgo Transformacional	-.248

Nota. \* $p < .05$

De esta manera, se evidencia que no existe una correlación significativa entre el Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral ( $r = -.248$ ;  $p > .05$ ). Respecto a las dimensiones del Liderazgo, se encontró una correlación significativa, negativa y baja entre la Influencia Idealizada (Atributos) y el Desempeño laboral ( $r = -.320$ ;  $p < .05$ ). Finalmente, no se identifica una relación significativa entre las demás dimensiones del Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral.

## Discusión

El objetivo de la presente investigación fue analizar la relación entre el Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral, medido a través de los requerimientos e incidencias resueltas por las colaboradoras y colaboradores de una empresa de servicios tecnológicos de Lima Metropolitana. A continuación, se discutirán los resultados descriptivos y, posterior a ello, los resultados correlacionales.

Respecto a los resultados descriptivos; la variable Desempeño laboral presentó un puntaje bajo, lo cual indica que el desempeño de la muestra se encuentra por debajo de lo esperado, y tendría un aporte bajo de cara a los objetivos estratégicos de la empresa (Chiavenato, 2019; Milkovich y Bourdeau citados por Chiang et al., 2010).

El nivel de Desempeño laboral identificado podría responder a las características del rubro de la organización y del puesto de trabajo de la muestra participante. Como lo mencionan Afzal et al. (2018), el rubro de servicios de tecnología se caracteriza por ser demandante, presentar un ritmo rápido y de trabajo constante bajo presión. Además, la muestra participante labora bajo la modalidad 24/7; es decir, deben atender requerimientos o incidencias en cualquier momento del día o noche; y deben resolver cada solicitud en un rango de 10 a 20 minutos. De lo contrario, la empresa recibe una penalidad. Todo ello representa una alta carga de trabajo y presión; lo cual, según diversos estudios realizados en Perú y Sudamérica, impactaría de manera negativa en el Desempeño laboral; y podría explicar los bajos niveles de Desempeño identificados en la muestra (Bustamante, 2021; Lazo, 2022; Peña et al., 2022).

Respecto al Liderazgo transformacional, se obtuvo resultados promedio en sus 4 dimensiones, lo cual indica que las líderes de la muestra participante se enfocan medianamente en el desarrollo, motivación y comprensión de las necesidades de sus supervisados (Bass & Avolio, 1993; Bass & Riggio, 2006). Este hallazgo podría ser entendido mediante diversos enfoques. En primer lugar, las funciones que realizan las colaboradoras y los colaboradores

como técnicos de soporte son repetitivas; lo cual podría influir en que exista una menor probabilidad de que se desarrolle el Liderazgo transformacional en la organización; pues como lo indican Vega y Zavala (2004), dicho contexto genera menor apertura a la innovación y desarrollo del liderazgo.

En segundo lugar, se debe considerar que la empresa en cuestión trabaja por proyectos. Por ello, cada líder se encarga de dirigir diversos servicios a la vez, lo cual influiría en que las interacciones con sus colaboradoras y colaboradores sean limitadas y menos significativas. En última instancia, dichas interacciones podrían influir en que el equipo perciba de forma limitada el estilo de liderazgo de sus supervisoras, es decir, de sus líderes (Tangirala et al, 2007).

Finalmente, se debe tomar en cuenta el impacto de la calidad de la comunicación interna de la empresa. Las líderes de la organización manifiestan que la modalidad remota adoptada por la pandemia ha enfatizado las deficiencias en la comunicación con el equipo. Tal como lo mencionan Fraboulet (2021) y Rathi et al. (2021), las brechas comunicacionales producto del trabajo remoto pueden influir en la percepción que tienen las colaboradoras y los colaboradores sobre el estilo de liderazgo que ejercen sus supervisores. Por ello, considerando que el 84% de los colaboradores trabaja de manera remota o híbrida, esta modalidad pudo influir en que no perciban el estilo transformacional de sus líderes plenamente.

Respecto a los resultados correlacionales, la hipótesis planteada en el estudio se cumplió parcialmente. En ese sentido, se identificó que, dentro del estilo transformacional, solo la dimensión "Influencia idealizada", referente a los atributos del líder, correlaciona de forma inversa y baja con el desempeño laboral. En otras palabras, mientras las colaboradoras y los colaboradores idealizan a su líder como una persona notable, de fuertes convicciones y con capacidad para guiar al equipo; presentan ligeramente un menor desempeño (Bass & Avolio, 1993; Beraún, 2011; Vega y Zavala, 2004). Dicho resultado contradice gran parte de la literatura revisada; sin embargo, un estudio realizado por Ordoñez y García obtuvo un resultado



similar, al identificar una correlación inversa entre todas las dimensiones del Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral (Ordoñez y García, 2021).

En línea con lo previamente mencionado, tal como lo resalta Duran (2018), la idealización de los líderes podría influir en que se desarrolle una falta de corresponsabilidad; es decir, que el equipo no asuma sus deberes y actividades, ya que podría suponer que es solo responsabilidad del líder alcanzar los resultados organizacionales. De esta manera, la idealización de la líder evidenciada en la muestra participante pudo influir en que no se responsabilicen de sus actividades; y, por ende, demuestren un menor desempeño.

Con relación a los resultados correlacionales restantes, no se identificó una relación significativa entre el Desempeño laboral y el Liderazgo transformacional; ni sus otras tres dimensiones. Dichos resultados contradicen algunas investigaciones realizadas dentro del rubro TI; las cuales indican que el Liderazgo transformacional presenta un impacto importante en el desempeño del equipo y el desarrollo de los proyectos (Afzal, et al., 2018). No obstante, es posible sustentar los resultados obtenidos desde diversas aproximaciones: a partir de la existencia de variables mediadoras, según las características de la muestra, y según las características de la escala empleada.

En primer lugar, diversas investigaciones identificaron que el Liderazgo transformacional predice parcialmente el desempeño laboral, lo cual evidencia la posible existencia de variables mediadoras en dicha relación. Según Bass & Riggio (2006), una de dichas variables podría ser el involucramiento laboral. Como se mencionó, un líder transformacional realza el autoconcepto y autoeficacia de sus seguidores, y promueve el alineamiento de sus objetivos personales con los del equipo y la organización. Esta dinámica influye en que el colaborador se sienta más involucrado con la organización y, en última instancia, que su desempeño incremente incluso por encima de lo esperado (Nugroho et al., 2020; Buil et al., 2019; Fong-Yi et al., 2020). Otra variable mediadora en la relación estudiada

podría ser la autoeficacia; la cual ejerce una influencia tanto en el desempeño individual como grupal (Sürücü et al., 2022). De esta manera, incluso cuando las líderes de la organización presentan características transformacionales, la ausencia de alguna variable mediadora, como el involucramiento laboral o la autoeficacia de su equipo, pudo influir en que su estilo de liderazgo tenga un efecto bajo o nulo sobre el Desempeño laboral.

En segundo lugar, las características de la muestra pudieron influir en la relación entre las variables estudiadas. Tal como lo identificaron Gemuda y Lee (2020), el Liderazgo transformacional no presenta el mismo impacto en todo tipo de profesionales. En el caso de las y los profesionales de tecnología, si bien se identificó que estilo transformacional podría promover el involucramiento y la innovación, el Liderazgo transaccional fue aquel que generó mayor efecto sobre el Desempeño laboral. De esta manera, al recibir indicaciones directas y supervisión periódica, características del Liderazgo transaccional, se evidenció un incremento en el desempeño de las y los profesionales TI. Añadido a ello, este grupo de profesionales presenta una tendencia al trabajo individual, por lo que podrían realizar sus actividades y obtener resultados óptimos sin la necesidad de contar con un apoyo constante que los inspire o motive, como es el caso del liderazgo transformacional (Michael Page, s/f; Varona et al., 2012). En línea con lo anterior, se debe considerar la influencia de las características sociodemográficas de la población sobre la relación entre el Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral. Una característica importante es la diferencia de edad entre las líderes, y las colaboradoras y colaboradores. Según Kearner (2010), cuando la brecha de edad entre los líderes y sus supervisados es menor, la relación entre ambas variables se debilita. En el caso de la muestra del estudio, la edad promedio de la muestra participante es 33 años; mientras que la edad promedio de las supervisoras es de 35 años. Así, la diferencia mínima de edad entre las líderes y el equipo pudo disminuir el impacto de su estilo de liderazgo sobre el desempeño.

Otra variable sociodemográfica para tomar en consideración es la modalidad de trabajo. Diversos estudios han demostrado que el Liderazgo Transaccional es el estilo de liderazgo que genera una mayor influencia sobre el Desempeño laboral bajo la modalidad de trabajo remoto. Mientras que Liderazgo transformacional resulta más efectivo cuando se combina con ciertas características del Liderazgo Transaccional bajo dicha modalidad de trabajo. De esta manera, el estilo transaccional ofrecerá a las colaboradoras y los colaboradores una guía y recompensas claras para cumplir sus objetivos; lo que se complementaría con acompañamiento y colaboración característicos del estilo transformacional (Fraboulet, 2021; Rathi et al., 2021). En ese sentido, tal como se mencionó, el 85% de los colaboradores que participaron del estudio laboran bajo modalidad remota o híbrida; lo cual pudo influir en que el estilo de Liderazgo transformacional por sí solo no sea más beneficioso para impulsar su desempeño.

Finalmente, se debe tomar en cuenta las características de la escala de Liderazgo transformacional empleada en el estudio. Como se mencionó, la dimensión “Estimulación intelectual” obtuvo una de las menores puntuaciones, lo cual indicaría que las líderes promueven de manera limitada el cuestionamiento, intercambio de conocimientos y creatividad para resolver problemas. Según lo mencionan Manosalvas et al. (2017), un elemento importante del Liderazgo transformacional que influye en el Desempeño laboral es el intercambio de conocimientos. Dicha relación se ha evidenciado sobre todo en empresas de tecnología, puesto que la transferencia de conocimientos adquiridos en la organización es fundamental para generar nuevas ideas y oportunidades de crecimiento.

En el caso del presente estudio, la característica mencionada previamente no fue considerada por Vega y Zavala (2004) dentro de traducción al español de la dimensión “Estimulación intelectual” en la escala de Liderazgo transformacional. Esto implica que dicho elemento no fue medido dentro de la dimensión mencionada del Liderazgo transformacional, y, por tanto, pudo influir en la relación entre el Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral de la muestra participante.

## Conclusiones

Con base en lo expuesto anteriormente, se establecen las siguientes conclusiones. En primer lugar, los colaboradores que formaron parte de la investigación presentaron un desempeño laboral bajo; lo cual podría ser producto de la sobrecarga laboral que experimentan como consecuencia de las características de su puesto de trabajo y del rubro de la empresa (Bustamante, 2021; Lazo, 2022; Peña et al., 2022). En segundo lugar, las líderes fueron puntuadas con niveles promedio de Liderazgo transformacional. Este resultado podría responder a la naturaleza monótona de las funciones que realizan sus subordinados, la cantidad de proyectos que dirigen a la vez y a la modalidad de trabajo remoto, la cual podría afectar la percepción que tienen las colaboradoras y los colaboradores sobre el liderazgo de sus supervisoras (Fraboulet, 2021; Tangirala et al, 2012; Vega y Zavala, 2004).

Otra conclusión que se obtuvo en el presente estudio hace referencia al efecto parcial identificado del Liderazgo transformacional sobre el Desempeño laboral. En ese sentido, se identificó que al existir mayor nivel de "Influencia Idealizada"; es decir, mientras los colaboradores idealizaron más a sus líderes, presentaron ligeramente un menor Desempeño laboral, debido a que podría disminuir su sentido de corresponsabilidad (Ordoñez y García, 2021).

Finalmente, las dimensiones restantes del Liderazgo transformacional no presentaron correlaciones significativas respecto al Desempeño laboral. Dichos resultados podrían responder a la presencia de variables mediadoras, como el involucramiento o la autoeficacia (Ordoñez y García, 2021); a características propias de la muestra, tales como pertenecer a carreras de tecnología, la pequeña brecha de edad respecto a sus supervisoras o la modalidad de trabajo remoto (Segovia-Romo et al. (2019); o a la escala de Liderazgo transformacional empleada en el estudio, puesto que el elemento que considera la medición del intercambio de conocimientos dentro de la dimensión de Estimulación intelectual no fue considerado en la traducción al español.

A partir de todo lo expuesto, la presente investigación aportará a entender la efectividad de cada dimensión del Liderazgo transformacional en el contexto de una empresa de servicios tecnológicos. Estos hallazgos permitirán a la organización tomar decisiones con relación al liderazgo que se practica actualmente, a fin de incrementar el desempeño de sus colaboradores bajo un contexto de incertidumbre y paulatina recuperación económica. Además, el presente estudio aporta a la discusión e invita a continuar investigando para identificar qué estilos de liderazgos serían más beneficiosos para los equipos en el rubro tecnológico, a nivel de Soporte técnico. Considerando el incremento de la necesidad de servicios de transformación tecnológica en el Perú, potenciar el desempeño de estos equipos resulta más importante que nunca.

Cabe mencionar que se han identificado una serie de limitaciones en la realización del estudio. En primer lugar, respecto a los análisis estadísticos, se debe considerar que se contó con una cantidad reducida de participantes, lo cual pudo afectar la heterogeneidad de los datos. Asimismo, se debe tomar en cuenta que solo se midió el Liderazgo transformacional dentro de la escala MLQ, y se analizaron los datos recopilados durante un mes para la medición del Desempeño laboral, ya que este fue el período concedido por la empresa en cuestión. Dichos factores podrían limitar el análisis de las variables del estudio. Además, una limitación a resaltar es que solo se realizaron análisis correlacionales. Respecto al procedimiento de aplicación, se debe considerar que los participantes respondieron las encuestas de manera virtual debido a la modalidad de trabajo de la empresa, lo cual supone un menor control sobre el estudio. Finalmente, se considera como limitación que la investigadora labora en la misma organización que los participantes, aunque en áreas diferentes, lo cual podría generar un sesgo en las respuestas obtenidas.

En línea con lo anterior, se sugiere que para futuros estudios se midan los 3 estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y Laissez-faire, ya que permitirá realizar una comparación entre ellos y corroborar cuál de los tres presenta un mayor efecto en el Desempeño

laboral en el rubro tecnológico. Asimismo, se sugiere analizar una de las posibles variables mediadoras mencionadas, debido a que esto permitirá identificar cómo se podría potenciar los beneficios del Liderazgo transformacional y en qué contextos sería más efectivo. Finalmente, resultaría enriquecedor ejecutar el presente estudio en empresas de otros rubros o en una muestra distinta, las cuales presenten mayor apertura a la innovación, creatividad y realicen funciones menos metódicas. Así, se podrá identificar en qué equipos y perfiles sería más beneficioso desarrollar líderes transformacionales.





## Referencias

- Afzal, A., Khan, M. & Mujtaba, B. (2018). The impact of project managers' competencies, emotional intelligence and transformational leadership on project success in the information technology sector. *Marketing and Management of Innovations*, (2), 142-154. [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/MMI\\_A12-02-2018\\_Afzal\\_0.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/MMI_A12-02-2018_Afzal_0.pdf)
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/096317999166789>
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(3), 112-121. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Borman, W., Ilgen, D., & Klimoski, R. (2003). *Motivation, Handbook of Psychology: Industrial psychology*. John Wiley & Sons.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burga, G., y Wiese, S. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una Empresa Agroindustrial de la Región Lambayeque*. [Tesis de Maestría publicada]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1108>

- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row. Harper Perennial.
- Bustamante, K. (2021). *Sobrecarga de trabajo y desempeño laboral del profesional de enfermería en los Servicios de Emergencia*. [Tesis de Titulación publicada]. Universidad Peruana Cayetano Heredia. <https://hdl.handle.net/20.500.12866/9462>
- Bustamante, R. (2015). Innovación tecnológica y crecimiento: El caso peruano. [https://economia.unmsm.edu.pe/art/2015/InnovacionT\\_3.9.15.pdf](https://economia.unmsm.edu.pe/art/2015/InnovacionT_3.9.15.pdf)
- Cano, J. y Revilla, C. (2020). *Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral en los hoteles 3 y 4 estrellas del distrito de Huancayo, año 2020*. [Tesis de Licenciatura publicada]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657318/Cano\\_S\\_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657318/Cano_S_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chenet, M., Bollet, F., Vargas, J. y Canchari, Y. (2020). Motivación y desempeño laboral en docentes de la facultad de enfermería de la universidad nacional de Huancavelica-Perú. *Repositorio de revistas de docentes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de Huancavelica - Perú*, 4(3), 5-5. <https://doi.org/10.37292/riccva.v4i3.153>
- Chiang, H., Han, T., & McConville, D. (2019). A multilevel study of brand-specific transformational leadership: employee and customer effects. *Journal of Brand Management*, 1-16. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/s41262-019-00182-6.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Martha Guzmán. ISBN 13: 978-1-4562-6316-4.

Chicago Tribune (23 de agosto de 2021). *10 aspects of remote work employers and employees disagree on.* <https://www.chicagotribune.com/business/careers-finance/sns-stacker-remote-work-managers-employees-20210823-zv2dsqojsveg5hyp7spgir2oza-photogallery.html>

Comex Perú (23 de abril de 2021). El Perú se encuentra por debajo del 62% de países en cuanto a la capacidad de adopción tecnológica e innovación. Sociedad de Comercio Exterior del Perú. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-peru-se-encuentra-por-debajo-del-62-de-paises-en-cuanto-a-la-capacidad-de-adopcion-tecnologica-e-innovacion-empresarial>

Cuesta, E. (2020). *Estilos de liderazgo y su influencia en la sustentabilidad de las organizaciones de servicios de remediación ambiental ecuatorianas en la provincia de Orellana.* [Tesis de Maestría publicada]. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7302/1/T3173-MDTH-Cuesta-Estilos.pdf>

Dahik, A, Lovich, D., Kreafe C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F. Tomlin, L. & Wenstrup, J. (11 de agosto de 2020). *What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work.* Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>

Decreto Supremo 044 de 2020 [Presidencia de la República]. Que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. 15 de marzo de 2020. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>

- Durán, D. (2018). *Caracterización de tensiones y conflictos en la interacción entre líderes y empleados en una empresa del sector productivo de la ciudad de Bogotá*. [Tesis de Doctorado publicada]. Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/12974>
- Espinoza, D. y Salazar, A. (2021). *Liderazgo Transformacional según Género y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de las Tiendas por Departamento en Lima Metropolitana, 2020-2021*. [Tesis de Licenciatura publicada]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659818/Espinoza\\_GD.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659818/Espinoza_GD.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Ernst & Young. (6 de mayo de 2021). *95% de empresas en el Perú indica que cuenta con colaboradores trabajando a través de home office*. [https://www.ey.com/es\\_pe/news/2021/05/empresas-peru-colaboradores-trabajando-home-office](https://www.ey.com/es_pe/news/2021/05/empresas-peru-colaboradores-trabajando-home-office)
- Ernest & Young. (s/f). Sector tecnológico. Recuperado el 20 de junio de 2022 de [https://www.ey.com/es\\_pe/technology-sector](https://www.ey.com/es_pe/technology-sector)
- Fraboulet, D. (2021). *Effective leadership for teams that become virtual during crisis times*. [Tesis de Maestría publicada]. Universidad de Vasa. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12349/UniVaasa\\_2021\\_Fraboulet\\_Dorine.pdf?sequence=2](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12349/UniVaasa_2021_Fraboulet_Dorine.pdf?sequence=2)
- Gelles, D. (30 de junio de 2020). ¿Tu productividad aumentó con la pandemia? *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2020/06/29/espanol/negocios/pandemia-productividad-teletrabajo.html>

- Gemeda, H., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Heshiki, E. y Ordóñez, P. (2020). *El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro*. [Tesis de Licenciatura publicada]. Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653273/Heshiki\\_K\\_E.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653273/Heshiki_K_E.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Huamán, G. (2018). *Desempeño laboral y eficacia organizacional en la Dirección Regional de la Producción (Produce), Moquegua, 2016*. [Tesis de bachiller publicada]. Universidad Nacional de San Agustín Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7356/COMhugugj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Encuesta de opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas*. [http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima\\_metropolitana-2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf)
- Kearney, E. (2010). Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 803-811. <https://doi.org/10.1348/096317907X256717>



- Lai, F., Tang, H., Lu, S., Lee, Y., & Lin, C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1).  
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019899085>
- Lazo, Y. (2022). *Sobrecarga laboral extrahospitalaria del personal de enfermería y desempeño laboral en una clínica privada 2022*. [Tesis de Maestría publicada].  
Universidad Norbert Wiener.  
[http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/6168/T061\\_07119585\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/6168/T061_07119585_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Llancari, R., y Alania, R. (2020). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Socialium*, 4(1), 22-33.  
<https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2020.4.1.475>
- López, J., Camal, M., y Galicia, W. (2018). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad en las tortillerías de la localidad de Escárcega. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 13(1), 317-327.
- Loyola, N. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Los Cipreses S. A. C., Virú 2020 [Tesis de Licenciatura publicada].  
Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/28370>
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207–220.  
<https://doi.org/10.1080/17461390500344644>



Mamani, Y. y Cáceres, J. (2019). *Desempeño laboral: una revisión teórica*. [Tesis de bachiller publicada]. Universidad Peruana Unión.

[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2260/Yini\\_Trabajo\\_Bachillerato\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2260/Yini_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Manosalvas, C. (2017). *Estilos de liderazgo e intercambio de conocimiento: análisis del efecto mediador del clima de aprendizaje organizacional*. [Tesis de Doctorado publicada]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10237/MANO\\_SALVAS\\_ESTILOS\\_APRENDIZAJE.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10237/MANO_SALVAS_ESTILOS_APRENDIZAJE.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Mercer (s/f). Global Survey #6: In the United States, how are companies flexing for the future and returning to the workplace? Recuperado el 13 de setiembre de 2021 de

[https://app.keysurvey.com/reportmodule/REPORT5/report/41506990/41214286/c523180dbe03fd9f349de61e08091c7d?Dir=&Enc\\_Dir=9c3e87c1&av=IxnIBAm77ac%3D&afterVoting=6d40c87c1307&msig=0285f81640c6488d88ee37dc1785f3ce](https://app.keysurvey.com/reportmodule/REPORT5/report/41506990/41214286/c523180dbe03fd9f349de61e08091c7d?Dir=&Enc_Dir=9c3e87c1&av=IxnIBAm77ac%3D&afterVoting=6d40c87c1307&msig=0285f81640c6488d88ee37dc1785f3ce)

Mohamed, M., Khalifa, G., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A., & Abu-Elhassan, A.

(2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210.

[https://www.researchgate.net/publication/327749968\\_Effect\\_of\\_Organizational\\_Excellence\\_and\\_Employee\\_Performance\\_on\\_Organizational\\_Productivity\\_Within\\_Healthcare\\_Sector\\_in\\_the\\_UAE](https://www.researchgate.net/publication/327749968_Effect_of_Organizational_Excellence_and_Employee_Performance_on_Organizational_Productivity_Within_Healthcare_Sector_in_the_UAE)

- Molero-Alonso, F., Recio-Saboya, P., & Cuadrado-Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor. *Psicothema*, 22(3), 495–501.
- Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R., Fikri, M., Hulu, P., Mustofa, Chidir, G., Suroso & Xavir, Y. (2020). Transformational leadership and employees' performances: The mediating role of motivation and work environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438-460.  
<https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/507/294>
- Obeso, J., Vásquez, C., Vásquez, M., y Villavicencio, Y. (2020). *Gestión del talento humano y su efecto en la rentabilidad en una empresa de telecomunicaciones*. [Tesis de bachiller publicada]. Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52817/B\\_Obeso\\_ZJM-V%c3%a1squez\\_BC-V%c3%a1squez\\_TMS-Villavicencio\\_ZY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52817/B_Obeso_ZJM-V%c3%a1squez_BC-V%c3%a1squez_TMS-Villavicencio_ZY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Ordoñez, N. y García, J. (2021). Transformational leadership and its impact on the job performance of high school teachers in fiscal educational institutions in the canton of Santa Elena. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 25(111), 85-95.  
<https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/519>
- Palmar, R. y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios públicos*, 17(39), 159-188.  
<https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

- Paredes, P. y Quiroz, J. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46), 81-93.  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072021000200081](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072021000200081)
- Peña, D., Toala, M. y Toala, B. (2022). Sobrecarga de trabajo: efectos sobre la productividad y calidad de vida. *Recimundo*, 6( 1), 29-40.  
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1625>
- Pérez, D. (2019). *Liderazgo y su influencia en el Desempeño Laboral de los millennials en el sector de Tecnologías de la Información en el 2019*. [Tesis de Licenciatura publicada]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/651971>
- Randstad. (2021). *Tendencias anuales de recursos humanos 2020-2021 Retención y atracción de talento*. <https://www.randstad.cl/clientes/chile-retencion-y-atraccion-de-talento-2020-2021.pdf>
- Rathi, N., Soomro, K., & Rehman, F. (2021). Transformational or Transactional: Leadership Style Preferences During Covid-19 Outbreak. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 3(2), 451-473.  
<https://doi.org/10.52633/jemi.v3i2.87>
- Ríos, W. (3 de mayo de 2020). La tecnología generará nuevas oportunidades de crecimiento. <https://www.andina.pe/agencia/noticia-la-tecnologia-generara-nuevas-oportunidades-crecimiento-795610.aspx>

- Rovira, I. (2020). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente*. [Tesis de Maestría publicada]. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50586/1/ROVIRA%20JURADO%20DELIZ.pdf>
- Salinas, M. (2021). *Los estragos del COVID-19 en los estados financieros del 2020 de las empresas peruanas*. Desafíos PwC. <https://desafios.pwc.pe/estragos-del-covid-19-en-los-estados-financieros-de-empresas-peruanas/>
- Segovia-Romo, A., Mendoza-Gómez, J. and Rositas-Martínez, J. (2019). Leadership in Latin America: Mexican Companies. En M. Blanco-Jimenez, and J. Álvarez (Eds.), *Regional Integration in Latin America* (págs. 73-87). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-159-020191006>
- Shellenback, K., & Polovina, S. (2020). *The design of work post COVID-19*. Mercer, <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/gl-2020-return-to-work-article-5-18-2020-qrd20113-mercer.pdf>
- Sürücü, L., Maslakçi, A., & Sesen, H. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model", *Baltic Journal of Management*, 17(4), 467-483. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2021-0306>
- Tangirala, S., Green, S. & Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309–320. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.309>

- Top, C., Abdullah, B., & Faraj, A. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://ejmss.tiu.edu.iq/wp-content/uploads/2015/12/Transformational-Leadership-Impact-on-Employees-Performance.pdf>
- Varona, D., Capretz, L., Piñero, Y., & Raza, A. (2012). Evolution of software engineers' personality profile. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 37(1), 1-5. <https://doi.org/10.1145/2088883.2088901>
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial del liderazgo (MLQ Forma 5X Corta)*. [Tesis de Licenciatura publicada]. Universidad de Chile. [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)
- Wang, Z., Sharma, P. N., & Cao, J. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of Business Research*, 69(10), 4650–4658. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.055>
- Wayne, R., (2010). *Administración de recursos humanos*. México DF, México: Editorial Pearson.

## Apéndices

### Apéndice A: Consentimiento informado

Estimado(a) participante:

Le saluda Valeria Mendoza Ramírez, estudiante de 10mo ciclo y tesista de la facultad de Psicología de la PUCP. La presente investigación tiene por objetivo explorar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los miembros de la organización.

Si decide participar de esta investigación, se solicitará responder un cuestionario de aproximadamente 20 minutos. Posteriormente, se hará un análisis de la cantidad de incidentes/requerimientos resueltos por usted en el cliente/proyecto en el que viene laborando en el último mes. Es importante resaltar que las respuestas e información que se recoja será tratada con estricta confidencialidad y no será usada para propósitos fuera de esta investigación; por lo tanto, los resultados obtenidos no tendrán ningún perjuicio para usted u otro miembro del equipo. Cabe resaltar que su participación es voluntaria; es decir, podrá retirarte de esta investigación o abstenerse de responder alguna pregunta si le resulta incómoda, sin que esto le perjudique.

Finalmente, al tratarse de un estudio con fines académicos, no se brindará una devolución de resultados u otro tipo. Si tiene alguna duda o inquietud durante el proceso, puede escribir al siguiente correo: [vmendozar@pucp.edu.pe](mailto:vmendozar@pucp.edu.pe)

¿Desea participar de la investigación?

a) Sí: \_\_\_\_

b) No: \_\_\_\_



**Apéndice B: Ficha de datos sociodemográficos**

1. Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Sexo:
  - a. Femenino
  - b. Masculino
4. Puesto que ocupa actualmente (ejemplo: soporte técnico nivel 1): \_\_\_\_\_
5. Tiempo que lleva trabajando en su puesto actual (en meses): \_\_\_\_\_
6. Modalidad de trabajo actual
  - a. Presencial
  - b. Remota
  - c. Híbrida
7. Proyecto al cual pertenece: \_\_\_\_\_
8. Nombre y apellido de su supervisor/a inmediato/a actual (a quien reporta con mayor frecuencia): \_\_\_\_\_
9. Tiempo trabajando bajo la supervisión de su jefe/a inmediato/a actual (en meses): \_\_\_\_\_

**Apéndice C: Análisis de confiabilidad**

*Confiabilidad por Consistencia Interna de la dimensión de Liderazgo Transformacional dentro de la Escala Multifactorial de Liderazgo (MLQ 5X)*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.980	31

